

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Pós-graduação de Especialização em Gestão Estratégica

Fernando Fortunato Drummond Oliveira Resende

**EMPLOYER BRANDING: estudo de caso em uma empresa brasileira de
telecomunicações**

Belo Horizonte

2025

Fernando Fortunato Drummond Oliveira Resende

EMPLOYER BRANDING: estudo de caso em uma empresa brasileira de telecomunicações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Alex Magalhães

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica

R433e
2025 Resende, Fernando Fortunato Drummond Oliveira.
Employer branding [manuscrito]: estudo de caso em uma
empresa brasileira de telecomunicações / Fernando Fortunato
Drummond Oliveira Resende. – 2025.
1 v.: il.

Orientador: Alex Fernandes Magalhães.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Magalhães, Alex Fernandes. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene S. Santos – CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – /092/2025



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **FERNANDO FORTUNATO DRUMMOND OLIVEIRA RESENDE**, matrícula nº **2023706470**. No dia 29/08/2025 às 10:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**EMPLOYER BRANDING: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

100 pontos (Cem pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29/08/2025.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães
(Orientador - UFMG)

Documento assinado digitalmente

gov.br

JULIANA MARIA MAGALHAES CHRISTINO

Data: 02/09/2025 19:31:56-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Juliana Maria Magalhães Christino
(UFMG)

v



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do aluno **FERNANDO FORTUNATO DRUMMOND OLIVEIRA RESENDE**, matrícula nº **2023706470**.

Modificações solicitadas:

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães
(Orientador)

Assinatura do aluno: **FERNANDO FORTUNATO DRUMMOND OLIVEIRA RESENDE**

Atesto que as alterações exigidas Foram cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, __29__ de __agosto__ de __2025__

Professor Orientador

Assinatura

AGRADECIMENTO

Agradeço ao professor Alex Fernandes, meu orientador, por toda a dedicação, paciência e generosidade ao longo desta jornada acadêmica. Suas orientações foram fundamentais para transformar minha inquietação em torno do tema em um percurso viável de pesquisa, garantindo clareza e consistência ao trabalho. Os conselhos e apontamentos oferecidos em cada etapa foram determinantes para que este estudo alcançasse um resultado final satisfatório.

Registro também minha gratidão ao interlocutor que, de forma generosa e transparente, contribuiu com informações valiosas sobre a Empresa X. Em respeito às normas éticas e de confidencialidade, não menciono seu nome nem o da instituição, mas ressalto que sua disponibilidade em compartilhar experiências e dados foi essencial para a realização e a qualidade deste trabalho.

Agradeço profundamente à minha família, que esteve ao meu lado em todos os momentos desta trajetória. À minha mãe, Alice Drummond, por sempre me apoiar e incentivar nos estudos, acompanhando de perto cada conquista e cada desafio ao longo desta caminhada acadêmica. À minha noiva e companheira, Raquel Helen, por dividir comigo a rotina, pela paciência e pelo amor com que compreendeu as inúmeras noites dedicadas aos trabalhos e aulas durante estes dois anos de pós-graduação. Sem esse suporte, este trabalho não teria sido possível.

RESUMO

O presente trabalho teve como problema central compreender de que forma as estratégias de Marca Empregadora impactam a atração e retenção de talentos em uma grande corporação brasileira, aqui denominada Empresa X. O objetivo geral consistiu em mapear e analisar as práticas adotadas pela organização, considerando sua maturidade e alinhamento com a Proposta de Valor ao Empregado (EVP). O estudo foi fundamentado nos conceitos de Employer Branding desenvolvidos por Ambler e Barrow (1996), Backhaus e Tikoo (2004) e Berthon et al. (2005), que destacam a relevância dos benefícios funcionais, econômicos e psicológicos na construção da EVP. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, utilizando entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa X para identificar percepções, práticas e desafios relacionados ao tema. Os resultados indicam que o Employer Branding é tratado como um imperativo estratégico, com sinergia crescente entre Recursos Humanos e Marketing, e que a empresa busca desenvolver uma EVP consistente para enfrentar desafios como a competição por talentos em áreas de tecnologia, a valorização da flexibilidade e bem-estar no pós-pandemia e a necessidade de conexão com os valores das novas gerações. Conclui-se que a empresa apresenta avanços significativos na consolidação de sua marca empregadora, mas ainda carece de mecanismos objetivos de mensuração do impacto de suas ações, apontando a importância de futuras pesquisas com diferentes setores e a incorporação da perspectiva direta dos colaboradores.

Palavras-chave: Marca Empregadora, EVP, Employer Branding, Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

This study addresses the central problem of understanding how Employer Branding strategies impact talent attraction and retention in a large Brazilian corporation, here referred to as Company X. The general objective was to map and analyze the practices adopted by the organization, considering their maturity and alignment with the Employee Value Proposition (EVP). The research was theoretically grounded in the concepts of Employer Branding developed by Ambler and Barrow (1996), Backhaus and Tikoo (2004), and Berthon et al. (2005), which highlight the importance of functional, economic, and psychological benefits in EVP construction. The methodology adopted was a qualitative exploratory approach, based on semi-structured interviews with managers from Company X to identify perceptions, practices, and challenges related to the subject. The results indicate that Employer Branding is treated as a strategic imperative, with increasing synergy between Human Resources and Marketing, and that the company seeks to develop a consistent EVP to address challenges such as competition for technology talents, the growing demand for flexibility and well-being in the post-pandemic context, and the need to connect with the values of new generations. It is concluded that the company has made significant progress in consolidating its employer brand, but still lacks objective mechanisms to measure the impact of its actions, highlighting the importance of future studies across different sectors and the inclusion of employees' perspectives.

Keywords: Employer Brand, Employee Value Proposition (EVP), Employer Branding, Labor Market

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	8
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	11
2.3 CONCEITO DE EMPLOYER BRANDING	12
2.4 TRANSVERSALIDADE DE EMPLOYER BRANDING	14
2.5 CICLO VIRTUOSO DE EMPLOYER BRANDING.....	15
2.6 EVP E ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA	15
2.7 CENÁRIO ATUAL DO EMPLOYER BRANDING NO BRASIL.....	17
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	19
DEFINIÇÃO DOS PARÂMETROS DA PESQUISA	19
3.1 <i>Roteiro de entrevista</i>	20
4. ESTUDO DE CASO.....	21
4.1 A EMPRESA X.....	21
4.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	22
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	23
4.4 ENTREVISTA E ANÁLISE DE CONTEÚDO	23
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.5.1 <i>Conceituação e Estruturação da Marca Empregadora</i>	31
4.5.2 <i>A Proposta de Valor ao Empregado (EVP) e suas Dimensões</i>	31
4.5.3 <i>Comunicação e Mensuração da Marca Empregadora</i>	32
5. CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	33
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	36

1. INTRODUÇÃO

A escolha de uma carreira e, conseqüentemente, de um lugar para trabalhar, é uma das decisões mais definidoras de nossas vidas. Ela molda não apenas nossa trajetória profissional, mas também nossa identidade, nosso bem-estar e nossa percepção de propósito. Embora minha formação acadêmica seja em Engenharia Mecânica, minha jornada profissional se desenrolou no segmento de comunicação, um ambiente que me levou a questionar profundamente os modelos tradicionais de construção de carreira. Essa inquietação se materializou em 2012, quando, ainda na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), organizei a feira de talentos "Mercado em Conexão". Naquela experiência, observei em primeira mão a enorme dificuldade das empresas em se apresentarem como lugares atraentes para se trabalhar, especialmente para os jovens talentos que buscavam mais do que apenas um emprego.

Essa percepção foi o embrião para a fundação da "No Clima", consultoria da qual sou cofundador e que, nos últimos treze anos, tem se dedicado a projetos de marca empregadora. Quando iniciamos, o termo Employer Branding sequer era parte do vocabulário corporativo no Brasil. Testemunhei a evolução do tema de um conceito desconhecido para uma área estratégica nas grandes organizações. Contudo, essa evolução ainda se mostra embrionária, muitas vezes importando tendências e modelos de outras áreas, como o marketing de consumo, e de outros contextos culturais, principalmente o europeu, sem uma devida adaptação à realidade brasileira. Esta observação prática do mercado acendeu um alerta: enquanto o tema ferve nas empresas, sua presença em estudos brasileiros permanece tímida.

A presente pesquisa nasce, portanto, de uma dupla motivação. No âmbito prático, parte de uma inquietação pessoal e profissional construída ao longo de mais de uma década de atuação com projetos de marca empregadora. Apesar da crescente difusão do tema no mercado, ainda se observa a dificuldade das organizações em comprovar os resultados concretos dessas estratégias e, sobretudo, em promover a sinergia necessária entre áreas como Cultura, Marketing e Recrutamento e Seleção. Como sujeito pesquisador, esse incômodo torna-se um ponto de partida: a percepção de que, sem indicadores claros e sem integração entre áreas estratégicas, o *employer branding* corre o risco de se consolidar apenas como discurso, e não como prática efetiva de gestão de pessoas e diferenciação competitiva. Nesse

sentido, este trabalho também busca contribuir para indicar possíveis caminhos de superação desses entraves, oferecendo um olhar analítico que emerge da prática, mas que se ancora em fundamentação teórica.

No âmbito acadêmico, o estudo visa preencher uma lacuna ainda evidente na produção científica brasileira, onde a temática de Marca Empregadora aparece de forma incipiente e muitas vezes importada de outros contextos culturais. A intenção é, portanto, fornecer uma contribuição situada, que dialogue com a realidade do mercado de trabalho nacional e que sirva como base para futuras pesquisas. O objetivo central é mapear e analisar as estratégias de Marca Empregadora utilizadas por uma grande empresa no Brasil, compreendendo como é construída e comunicada a proposta de valor em um cenário de intensas transformações tecnológicas, sociais e geracionais.

1.1 Objetivos do trabalho

Esse trabalho tem como objetivo principal identificar as práticas de Employer Branding na forma de um estudo de caso em uma empresa brasileira.

Como objetivos secundários, temos:

- Apresentar a noção de Employer Branding segundo a literatura e a forma como o conceito se aplica no contexto brasileiro.
- Entender o papel e a conexão do planejamento estratégico com Employer Branding
- Investigar na forma de estudo de caso, as estratégias de planejamento e aplicação do Employer Branding.
- Fomentar a discussão sobre o tema no ambiente acadêmico e mercadológico

1.2 Relevância do estudo

Nos últimos anos, o crescimento do Employer Branding no Brasil é notável, especialmente devido ao aumento da concorrência por talentos. Em um mercado onde o turnover e a desmotivação são fatores críticos para o desempenho organizacional, empresas têm investido na construção de uma marca empregadora sólida, voltada para alinhar cultura, valores e expectativas dos colaboradores. Backhaus e Tikoo (2004) apontam que o Employer Branding atua em duas frentes: atração de talentos e retenção dos colaboradores, ao promover

uma forte identidade organizacional e um ambiente de trabalho alinhado com a proposta de valor

A relevância do Employer Branding é evidenciada por pesquisas que demonstram sua eficácia na redução de custos de recrutamento e no aumento do engajamento dos funcionários. Segundo dados apresentados pela Gupy (2024), empresas com uma marca empregadora forte observam uma diminuição de 43% nos custos por contratação e uma melhoria significativa na retenção de talentos.

A relevância do tema justifica-se pela crescente demanda por estratégias de atração e retenção de talentos em um cenário marcado por transformações no mundo do trabalho, como o aumento do trabalho remoto, as novas gerações de profissionais e o foco em bem-estar organizacional.

Para as empresas, investir em Employer Branding pode significar não apenas uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, mas também benefícios econômicos, como maior engajamento e produtividade, e a formação de uma cultura organizacional sólida. No entanto, há uma lacuna de conhecimento sobre o real impacto desses investimentos em resultados percebidos. Este estudo pretende contribuir tanto para o campo acadêmico quanto para a prática empresarial, avaliando se as empresas que investem em marca empregadora estão efetivamente alcançando os benefícios esperados, em comparação com aquelas que não priorizam essa estratégia.

As estratégias de Employer Branding (EB) são amplamente reconhecidas pelo potencial de atrair e reter talentos, mas um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas é avaliar os resultados tangíveis dessas iniciativas. Esse problema se acentua pela natureza relativamente recente do conceito de EB, principalmente no mercado brasileiro, onde o nível de maturidade das estratégias varia significativamente entre as organizações.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro, esta introdução, contextualiza o tema e justifica sua relevância. O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica aprofundada, resgatando a origem do conceito de Marca Empregadora, seus pilares teóricos e sua evolução. O terceiro capítulo detalha a metodologia de pesquisa qualitativa empregada, baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores de grandes empresas brasileiras. O quarto capítulo dedica-se à apresentação e análise dos dados

coletados, discutindo as práticas, os desafios e as estratégias das organizações investigadas. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, sintetizando os principais achados, apontando as limitações da pesquisa e sugerindo caminhos para futuros trabalhos na área.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Planejamento Estratégico

Para compreender a inserção da Marca Empregadora como uma ferramenta de vantagem competitiva, é imperativo, primeiramente, entender o alicerce sobre o qual ela se apoia: o Planejamento Estratégico. O termo "estratégia", conforme apontam Christensen e Rocha (1995), tem suas origens na teoria militar, mas no contexto empresarial moderno, evoluiu para designar o caminho que uma organização escolhe para se posicionar de forma vantajosa em seu ambiente. Intimamente ligado a isso está o "planejamento", que, segundo Silva (2001), é a formulação sistemática de objetivos e a identificação de ações para alcançá-los, um processo decisório que considera as implicações futuras de ações presentes. A união desses conceitos dá origem à gestão estratégica, um processo contínuo que alinha os recursos de uma organização com suas metas em um ambiente em constante mudança.

A evolução do planejamento nas organizações não foi linear, mas sim marcada por uma ruptura fundamental impulsionada por mudanças ambientais drásticas. Durante as décadas de 1950 e 1960, período de relativa estabilidade e crescimento controlado, as empresas empregavam predominantemente o "Planejamento a Longo Prazo". Segundo Ansoff (1990), esta metodologia foi influenciada por economias planejadas e baseava-se em grande parte na extrapolação de tendências passadas, resultando em projeções de lucros para dez anos ou mais que, na prática, se mostravam de pouca utilidade estratégica, pois não conseguiam antever a realidade futura. Este modelo tornou-se obsoleto com a chegada da turbulência dos anos 1970. A crise do petróleo, a inflação de dois dígitos, a recessão econômica e a escassez de recursos criaram um cenário de incerteza sem precedentes. Foi essa volatilidade ambiental que atuou como um catalisador, expondo a inadequação do planejamento extrapolativo e necessitando de uma nova abordagem, mais flexível e atenta ao ambiente externo. A resposta a essa necessidade foi o "Planejamento Estratégico", introduzido em meados da década de 1960 por teóricos como Igor Ansoff e consultorias como a McKinsey. Esta nova metodologia forçava os gestores a pensar proativamente sobre como enfrentar ameaças e aproveitar

oportunidades, ajustando a organização de forma inteligente às novas conjunturas. A transição, portanto, não foi uma mera evolução acadêmica, mas uma adaptação essencial para a sobrevivência organizacional.

A estratégia, nesse novo paradigma, tornou-se também um mecanismo para gerenciar a complexidade. Ao forçar os administradores a se concentrarem no que é "relativamente importante", o planejamento estratégico funciona como um filtro cognitivo, direcionando a atenção e os recursos para as questões de maior relevância e impacto. Essa capacidade de focar deliberadamente é a essência da vantagem competitiva e estabelece um princípio fundamental que se aplica a todas as áreas da organização, incluindo a gestão de pessoas. Essa trajetória, de um foco interno em controle para uma análise sofisticada da competição e das capacidades internas, teve uma consequência direta: criou a necessidade de uma função de Recursos Humanos mais estratégica, capaz de gerir o capital humano que se tornara o principal recurso para a execução da estratégia.

2.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Conforme descrevem Caldas, Tonelli e Lacombe no artigo “Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no mundo” (2002), a história da gestão de pessoas pode ser dividida em grandes períodos que marcam sua progressiva sofisticação. A primeira fase da história da gestão de pessoas se inicia no final do século XIX até a Primeira Guerra Mundial. Sob a influência do Taylorismo, a gestão era focada na eficiência máxima, tratando o trabalhador como um "homem econômico", motivado primariamente por incentivos financeiros. No período entre guerras, temos a divulgação dos experimentos de Hawthorne na década de 1930 marcando o início da Escola de Relações Humanas. Pela primeira vez, fatores psicológicos e sociais como liderança, motivação e dinâmica de grupo foram considerados relevantes para a produtividade. É nesse contexto que surge o "Departamento de Pessoal" (DP), uma estrutura formalizada para gerenciar questões como recrutamento e remuneração.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980 temos um período conhecido como a "Era de Ouro" do crescimento econômico, esta fase viu a transição definitiva do DP para o "Departamento de Recursos Humanos". O escopo da área se expandiu drasticamente para incluir treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de carreira. O aumento da complexidade tecnológica e os custos associados à rotatividade de pessoal tornaram a retenção de talentos uma prioridade, elevando a importância da função de RH.

Na década de 1990 em diante, em resposta a um ambiente de negócios mais volátil e competitivo, o foco do RH deslocou-se para a gestão por competências, a flexibilização e a descentralização. A área assume um papel de parceiro estratégico, sendo agora denominada como Gestão Estratégica de Recursos Humanos, considerado como o arcabouço que conecta as práticas de gestão de pessoas aos objetivos de negócio de longo prazo. Trata-se de um alinhamento deliberado que transforma o RH de um centro de custo, focado em tarefas operacionais, em um centro de valor, que contribui diretamente para a performance e a vantagem competitiva da organização.

2.3 Conceito de Employer Branding

O Employer Branding, ou construção da marca empregadora, tem se consolidado como uma estratégia vital para organizações que buscam atrair e reter talentos em um mercado de trabalho altamente competitivo.

O conceito de Employer Branding foi formalizado inicialmente por Barrow e Ambler (1996), no artigo *The Employer Brand*, publicado no *Journal of Brand Management*. Eles definiram Employer Branding como o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a marca empregadora. Este trabalho é amplamente reconhecido como o marco fundador do campo e já foi discutido na introdução deste trabalho. Esta definição seminal estabeleceu uma compreensão multifacetada da marca empregadora, abrangendo não apenas os aspectos tangíveis da recompensa pelo trabalho, mas também as dimensões mais subjetivas. Os benefícios foram categorizados da seguinte forma: (1) funcionais, referindo-se às atividades de desenvolvimento, ao trabalho útil e interessante e às oportunidades de aprendizado e crescimento; (2) econômicos, englobando as recompensas materiais e financeiras, como salário, bônus e outros benefícios pecuniários; e (3) psicológicos, relacionados a sentimentos de pertencimento, direção, propósito, reconhecimento e bem-estar no ambiente de trabalho.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o *Employer Branding* (EB), ou Marca Empregadora, consolida-se como o conjunto de esforços deliberados de uma organização para comunicar, tanto para seus colaboradores atuais quanto para o mercado de talentos, aquilo que a distingue fundamentalmente como um local de trabalho desejável e único. Essa prática transcende a mera publicidade de vagas, englobando a construção e gestão de uma imagem de *employer of choice* (empregador de escolha), um selo de distinção que posiciona a empresa favoravelmente na mente de profissionais qualificados.

Segundo Berthon et al. (2005), a atratividade da marca empregadora pode ser analisada a partir de cinco dimensões principais: valor de interesse (associado à inovação e desafios), valor social (relacionado ao ambiente de trabalho positivo), valor econômico (salários competitivos e benefícios), valor de desenvolvimento (oportunidades de crescimento) e valor de aplicação (uso de habilidades e competências para contribuir com a organização).

Conforme Barrow e Mosley (2005), a marca empregadora deve estar intrinsecamente conectada à proposta de valor ao empregado (Employee Value Proposition – EVP), que sintetiza os atributos e benefícios que a empresa oferece. Para os autores, a EVP representa o núcleo estratégico que orienta a comunicação da marca empregadora, funcionando como base para políticas de atração e retenção.

De acordo com Stocker et al. (2020), o Employer Branding impacta significativamente a atração e retenção de talentos, especialmente ao considerar as diferentes gerações no ambiente corporativo. Os autores destacam que a construção de uma marca empregadora forte exige adaptação às expectativas geracionais, às práticas de diversidade e às necessidades de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Segundo Minchington (2006), um dos desafios centrais do Employer Branding está na coerência entre o discurso e a prática organizacional. Uma marca empregadora só é percebida como autêntica quando as experiências vividas pelos colaboradores confirmam as promessas comunicadas pela empresa.

Por fim, Moroko e Uncles (2008) enfatizam que a efetividade do Employer Branding depende de dois fatores fundamentais: a clareza da diferenciação da empresa em relação à concorrência e a consistência entre o que é comunicado e o que é entregue aos colaboradores no cotidiano de trabalho.

Mesmo com a evolução da conceituação de Employer Branding, a definição original proposta por Ambler e Barrow (1996), com seus três pilares de benefícios (funcionais, econômicos e psicológicos), demonstrou ser uma estrutura conceitual notavelmente robusta e holística, que manteve sua relevância ao longo do tempo. Assim, a estrutura seminal de Ambler e Barrow provou ser não apenas fundamental, mas também notavelmente adaptável, permitindo a incorporação de novas tendências e desafios sem perder sua essência conceitual.

2.4 Transversalidade de Employer Branding

O Employer Branding não atua de forma isolada; pelo contrário, sua efetividade depende da integração com diversas áreas estratégicas da organização. A cultura organizacional é um elemento central, pois representa os valores, comportamentos e práticas que moldam a experiência dos colaboradores e, conseqüentemente, fortalecem a percepção da empresa como um bom lugar para se trabalhar (Ambler; Barrow, 1996). A operacionalização de uma estratégia de Employer Branding eficaz requer, portanto, um alinhamento coeso e sinérgico entre a comunicação interna, direcionada aos colaboradores atuais, e a comunicação externa, voltada para o mercado de talentos, ambas refletindo a identidade autêntica da empresa como empregadora. Tal alinhamento demanda uma colaboração estreita e contínua entre os departamentos de Recursos Humanos e Marketing, superando eventuais silos funcionais e trabalhando em prol de objetivos comuns. Mais do que isso, a estratégia de Employer Branding deve estar organicamente integrada à estratégia corporativa global, refletindo e reforçando a missão, a visão e os valores da organização. As iniciativas de marca empregadora não podem ser vistas como ações isoladas, mas como parte de um esforço coordenado para construir e sustentar a reputação e a atratividade da empresa em todas as suas frentes de atuação.

Além disso, há uma interdependência entre o Employer Branding e a marca consumidora (Corporate Branding), uma vez que a percepção de uma empresa como empregadora impacta diretamente a forma como ela é vista pelos consumidores e vice-versa (Backhaus; Tikoo, 2004). Empresas que promovem uma imagem coesa entre marca institucional e marca empregadora conseguem não apenas atrair talentos, mas também conquistar a confiança de clientes e stakeholders, reforçando sua reputação e credibilidade no mercado (Berthon; Ewing; Hah, 2005).

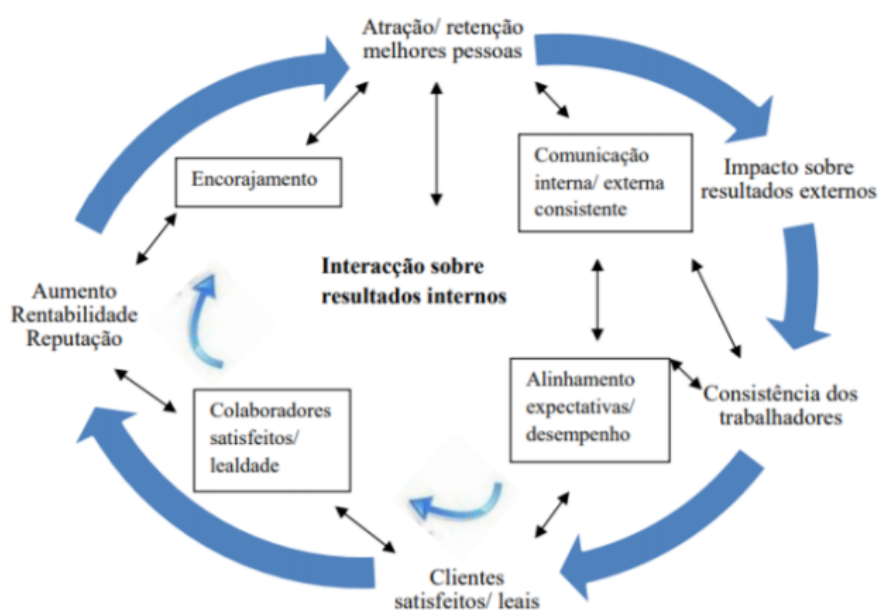
Dessa maneira, o Employer Branding torna-se um eixo transversal que conecta áreas como gestão de pessoas, marketing, comunicação e cultura organizacional, criando um ecossistema integrado no qual colaboradores, consumidores e a sociedade reconhecem e se identificam com os valores e propósito da organização.

2.5 Ciclo Virtuoso de Employer Branding

Ao realizar estudo sobre a marca empregadora e atração de empregados, Nascimento (2013) aponta o que diversos autores relatam sobre o “ciclo virtuoso” dos resultados do employer branding como motivador.

Analisando o “ciclo virtuoso” o empregador tem a consciência que a imagem de marca empregadora permite aos colaboradores “assimilarem os objetivos da organização, reforçarem os valores e excederem expectativas de desempenho”. Uma vez que se trabalha com colaboradores satisfeitos, os mesmos passam a ter sentimentos de lealdade com empresa, e essas organizações passam a compreender que o valor da sua marca é construído a partir dos trabalhadores.

Figura 1 – “Ciclo Virtuoso” dos resultados de Employer Branding



Fonte: Nascimento (2013)

2.6 EVP e elementos da estratégia

A Proposta de Valor ao Empregado (Employee Value Proposition - EVP) é o cerne da estratégia de Employer Branding. De acordo com Balmer (2006), EVP é definido como um conjunto de associações e ofertas fornecidas por uma organização em troca de competências, habilidades e experiências que um empregado traz para a organização. Ela representa o

conjunto único de benefícios, recompensas e valores que uma organização promete e entrega aos seus empregados em troca de suas habilidades, experiência, comprometimento e desempenho. O EVP é um dos três componentes primários do Employer Branding, juntamente com a cultura corporativa e a reputação da marca, e articula de forma clara e convincente qual é a perspectiva de valor do colaborador.

Os componentes de um EVP abrangente são multifacetados, mas segundo a consultoria AIHR (2024) podem ser agrupados em algumas categorias principais:

- **Compensação:** Inclui o salário base, bônus, participação nos lucros, opções de ações e outros incentivos financeiros. A percepção de justiça e competitividade do sistema de remuneração é vital.
- **Benefícios:** Engloba um pacote mais amplo de vantagens, como plano de saúde, seguro de vida, previdência privada, vales refeição e alimentação, auxílio-creche, entre outros, que complementam a compensação direta.
- **Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional (Work-Life Balance):** Refere-se a políticas e práticas que permitem aos colaboradores gerenciar suas responsabilidades profissionais e pessoais de forma saudável, como horários flexíveis, possibilidade de trabalho remoto, programas de bem-estar e respeito ao tempo de descanso.
- **Estabilidade e Segurança:** Envolve a percepção de segurança no emprego, a solidez financeira da empresa, a clareza nas políticas e a previsibilidade das condições de trabalho, proporcionando tranquilidade aos colaboradores.
- **Desenvolvimento de Carreira:** Compreende as oportunidades de aprendizado, crescimento profissional, progressão na carreira, programas de treinamento e desenvolvimento, mentoring e coaching oferecidos pela organização.
- **Ambiente de Trabalho e Cultura Organizacional:** Inclui aspectos como a qualidade do ambiente físico de trabalho, a cultura de respeito e inclusão, o estilo de liderança, o nível de autonomia, o trabalho em equipe colaborativo e a qualidade das relações interpessoais. A "localização", em um sentido mais amplo, abrange a experiência de pertencer a um ambiente positivo e estimulante.
- **Propósito e Significado:** Relaciona-se à oportunidade de realizar um trabalho que seja percebido como significativo, que contribua para um propósito maior e que esteja alinhado com os valores pessoais do colaborador e com a missão e o impacto social da empresa.

Ainda segundo a consultoria AIHR, é importante distinguir o EVP da marca empregadora em si. Enquanto o EVP é predominantemente uma promessa interna, comunicando aos empregados atuais e potenciais o que eles podem esperar receber ao trabalhar na organização, a marca empregadora é a manifestação externa dessa promessa, referindo-se à reputação e à imagem que o mundo exterior, especialmente o mercado de talentos, tem da empresa como local de trabalho. O EVP é a substância; a marca empregadora é, idealmente, o seu reflexo autêntico.

Figura 2 – Framework de EVP



Fonte: Consultoria No Clima – fornecido pelo autor deste trabalho (2023)

2.7 Cenário atual do Employer Branding no Brasil

A aplicação e o estudo do Employer Branding no Brasil ocorrem em um campo fértil e particularmente complexo, moldado por dinâmicas socioeconômicas e culturais únicas. Para que uma estratégia de marca empregadora seja eficaz, ela deve ser sensível a um cenário multifacetado, influenciado por rápidas transformações tecnológicas, pela reconfiguração do trabalho impulsionada pela pandemia de COVID-19 e por profundas transições geracionais. Esses fatores, somados, redefinem as expectativas dos profissionais e os contornos da competição por talentos.

A primeira grande força transformadora é a aceleração tecnológica. A crescente digitalização da economia gerou uma demanda exponencial por profissionais com habilidades técnicas especializadas, especialmente em áreas como Inteligência Artificial (IA). O estudo "Censo do RH 2024" conduzido pela WallJobs revelou que os principais obstáculos enfrentados pelos departamentos de RH no setor de tecnologia são a falta de profissionais qualificados no mercado (apontada por 35% dos respondentes) e o ritmo acelerado de mudanças tecnológicas (mencionado por 30%). Estimativas indicam um déficit que pode chegar a 530.000 profissionais na área de Tecnologia da Informação (TI) no país. Para as empresas brasileiras, isso significa enfrentar não apenas a concorrência local, mas também o "êxodo de cérebros", com talentos sendo atraídos por mercados internacionais.

Em paralelo, a pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador para a reconfiguração dos modelos de trabalho. Segundo Kamakura (2024) a adoção em massa do trabalho remoto e, posteriormente, dos modelos híbridos, fez com que a flexibilidade deixasse de ser um benefício periférico para se tornar uma expectativa central para uma vasta parcela dos trabalhadores. A experiência de maior autonomia e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional redefiniu o "contrato psicológico" entre empregado e empregador, conceito que se refere às crenças e expectativas não escritas entre as partes.

Por fim, a entrada da Geração Z no mercado de trabalho introduz uma nova camada de complexidade. Para muitas empresas, gerir essa geração é um desafio, conforme aponta o relatório Tendências de Gestão de Pessoas 2025 da Great Place to Work (GPTW), onde 76% dos respondentes consideram a Geração Z o maior desafio, citando uma percebida falta de comprometimento (59%) ou expectativas irreais (21%). Ainda segundo o relatório, essa geração tem como principais características serem nativos digitais, sendo seus valores e expectativas em relação ao trabalho: anseiam por desenvolvimento rápido, feedback contínuo, transparência e, crucialmente, propósito, valorizando intensamente a diversidade e a inclusão.

Dessa forma, as estratégias de Marca Empregadora no Brasil contemporâneo devem ser altamente personalizadas e dinâmicas, levando em conta não apenas os perfis geracionais, mas também a evolução tecnológica e a crescente pluralidade das formas de trabalho.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para avaliar a eficácia das estratégias de Employer Branding no alcance de resultados organizacionais, este estudo adotará uma metodologia de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa semiestruturada.

Com uma “pesquisa exploratória”, tem-se o objetivo de buscar maior familiaridade com o problema, levantar hipóteses, mapear conceitos e identificar variáveis relevantes. Esse tipo de pesquisa não busca, necessariamente, resultados conclusivos, mas sim abrir caminhos para um entendimento inicial mais aprofundado. Na “abordagem qualitativa”, o foco é compreender significados, percepções, motivações e experiências dos participantes, valorizando a subjetividade e profundidade da análise. Já o termo “semiestruturada” indica que, apesar de ser qualitativa e exploratória, existe um roteiro prévio de questões ou tópicos, que orienta a coleta de dados, mas sem estabelecer rigidez absoluta. Isso significa que, embora exista uma estrutura definida, o pesquisador tem liberdade para alterar a ordem das perguntas, aprofundar respostas ou incluir novas indagações de acordo com o desenrolar da interação.

Com base na revisão bibliográfica realizada no capítulo anterior, com o levantamento sistemático e crítico da literatura existente sobre Employer Branding, tem-se o objetivo de identificar conceitos-chave e teorias predominantes.

No segundo momento será apresentada a definição dos parâmetros para condução da pesquisa qualitativa, com um estudo de caso e uma entrevista semiestruturada com o gestor de marca empregadora da empresa selecionada.

Após a definição dos parâmetros, será apresentada análise de conteúdo dos dados para o alcance dos resultados do trabalho que cumprem o objetivo do mesmo.

Definição dos parâmetros da pesquisa

Para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa — mapear a estratégia de Marca Empregadora (Employer Branding) de uma grande empresa do mercado brasileiro — optou-se por uma abordagem qualitativa. A natureza deste estudo, que busca compreender em profundidade as estratégias, percepções e práticas organizacionais, demanda um método que privilegie a riqueza de detalhes e a interpretação de discursos, algo que métodos puramente quantitativos não alcançariam com a mesma eficácia.

O instrumento de coleta de dados selecionado foi a entrevista semiestruturada, aplicada ao gestor diretamente envolvido com a gestão da marca empregadora. A escolha por este tipo de entrevista se justifica por sua flexibilidade: enquanto o roteiro garante que os tópicos essenciais para a pesquisa sejam abordados com todos os participantes, ele também permite que o pesquisador explore questões emergentes e aprofunde pontos específicos que surjam durante o diálogo, conferindo maior profundidade e nuance aos dados coletados.

O critério para seleção da empresa entrevistada foi o seu reconhecimento no ranking "Melhores Empresas para Trabalhar" da Great Place to Work (GPTW) Brasil 2024, na categoria de grandes empresas (acima de 10.000 funcionários). Outro critério de seleção foi o acesso do autor dessa monografia ao gestor da marca, garantindo que tanto as informações sobre a empresa como a estratégia de marca empregadora fossem possíveis de serem coletadas. Desta forma, foi selecionada uma das maiores empresas de telecomunicação e tecnologia do país.

3.1 Roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista (Anexo A) foi estruturado com base na definição seminal de Marca Empregadora proposta por Ambler e Barrow (1996), que a conceituam como "o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora". Esta escolha teórica oferece uma estrutura robusta e holística para desdobrar o conceito de Employee Value Proposition (EVP) e investigar como as empresas constroem e comunicam sua proposta de valor.

O roteiro está organizado em cinco blocos temáticos, conforme descrito abaixo:

- Bloco 1: Contextualização e Visão Estratégica: Busca compreender a percepção geral e a importância atribuída à Marca Empregadora pela organização e pelo gestor, além de mapear a estrutura de responsabilidade pela estratégia.
- Bloco 2: A Construção da Promessa (O Pacote de Benefícios): Este é o bloco central da entrevista, dedicado a explorar em detalhe os três pilares da definição de Ambler e Barrow (1996). As questões investigam como a empresa materializa e gerencia os benefícios funcionais (desenvolvimento, desafios), econômicos (remuneração, recompensas) e psicológicos (cultura, propósito, bem-estar).

- Bloco 3: A Comunicação da Marca Empregadora: Foca em entender os canais, as mensagens e as estratégias utilizadas para comunicar o "pacote de valor" tanto para o público interno quanto para o externo, verificando a consistência e a autenticidade do discurso.
- Bloco 4: Métricas, Desafios e Contexto Brasileiro: Aborda como o sucesso da estratégia é mensurado, quais os principais desafios enfrentados (considerando o cenário de transformações tecnológicas, pós-pandemia e geracionais) e as adaptações da estratégia ao mercado nacional.
- Bloco 5: Encerramento e Visão de Futuro: Oferece um espaço para comentários adicionais do entrevistado e investiga as percepções sobre as tendências futuras para a Marca Empregadora.

A aplicação deste roteiro permitirá uma análise aprofundada das estratégias adotadas por uma grande empresa no Brasil, aqui identificada como empresa X, conectando diretamente a prática de mercado com o arcabouço teórico fundamental do campo.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa X

A Empresa X nasceu da privatização das antigas estatais do setor de telecomunicações no Brasil, particularmente com a aquisição realizada por um grupo multinacional de origem espanhola a partir de 1998. Em 2003, o nome comercial consolidado foi introduzido para unificar serviços móveis, expandindo-se a todas as regiões do país. Em 2010, o controle total foi assumido pelo grupo espanhol, promovendo a convergência operacional entre serviços móveis e fixos. Em 2015, houve a aquisição de uma importante concorrente, fortalecendo a infraestrutura de banda larga por fibra óptica e ampliando o alcance nacional da operadora. É a líder no segmento móvel nacional, com cerca de 38–40 % das linhas em operação, atendendo a grande parte da população brasileira com redes 4G, 4.5G e expansão do 5G. A reforçada integração entre serviços de telefonia, banda larga, TV por assinatura e soluções digitais configura sua estratégia de convergência e diferenciação em um mercado competitivo.

Em um movimento estratégico de reposicionamento, a Empresa X tem ampliado sua atuação para se tornar uma empresa de tecnologia, enfatizando a inovação como alicerce de sua transformação em hub digital, incorporando setores como saúde, educação, soluções para casa conectada, energia, entretenimento e serviços financeiros.

4.2 Gestão de Pessoas

Em termos de clima organizacional, a empresa figura entre as melhores para trabalhar, com certificações como Great Place to Work Brasil e reconhecimentos de experiência do colaborador pelo LinkedIn. Além disso, avaliações de funcionários em plataformas como Glassdoor e Indeed destacam aspectos como benefícios atrativos, ambiente colaborativo, oportunidades de aprendizado e cultura positiva, ainda que também mencionem desafios pontuais relacionados à pressão por metas.

A cultura da Empresa X é reconhecida pela centralidade das pessoas e pela construção de uma identidade corporativa sintetizada na expressão “paixão cor da empresa X”. Esse conceito representa o orgulho e o engajamento coletivo dos colaboradores, traduzindo a vivência da marca em valores como proximidade, energia e protagonismo. O “cor da empresa X” é associado à cor institucional, que extrapola a dimensão estética para assumir papel simbólico de pertencimento e identidade organizacional.

Essa cultura busca equilibrar desempenho e bem-estar, valorizando a diversidade e incentivando a inovação contínua. A paixão cor da empresa X se manifesta em práticas que aproximam os colaboradores da missão da empresa: transformar tecnologia em conexões humanas, impactando a vida de milhões de brasileiros.

Em 2025, a organização consolidou novos norteadores culturais, que orientam sua forma de agir e interagir com clientes, parceiros e colaboradores. Esses norteadores funcionam como guias de conduta e tomada de decisão, fortalecendo a coerência entre discurso e prática organizacional. São eles:

- Cliente no centro: direciona decisões e iniciativas a partir das necessidades do consumidor, assegurando relevância e experiência de valor.
- Gente com paixão cor da empresa X: promove engajamento interno, senso de pertencimento e orgulho de trabalhar na empresa.
- Transformação e inovação contínua: incentiva a busca por soluções criativas, experimentação e adaptação às mudanças tecnológicas e de mercado.
- Diversidade e inclusão: valoriza a pluralidade de pessoas e perspectivas como motor de inovação e justiça social.
- Sustentabilidade e impacto positivo: integra práticas ambientais, sociais e de governança à estratégia de negócios, com responsabilidade e visão de longo prazo.

Esses princípios são reforçados em iniciativas de gestão de pessoas, como programas de reconhecimento, desenvolvimento de lideranças, rituais de feedback, políticas de diversidade e ações de bem-estar. A cultura, portanto, se articula em torno da ideia de que a paixão cor da empresa X mobiliza talentos, cria coesão interna e diferencia a empresa no mercado, ao mesmo tempo em que se conecta às expectativas da sociedade.

4.3 Estrutura organizacional

A Empresa X atua em todo o território nacional com uma estrutura robusta e diversificada, sustentada por diferentes frentes de negócio e um quadro de aproximadamente 33 mil colaboradores distribuídos em múltiplas funções.

Essa estrutura é composta por quatro verticais operacionais, que refletem tanto sua dimensão corporativa quanto a capilaridade do atendimento ao consumidor:

- Administrativo e corporativo: reúne áreas de gestão estratégica, inovação, marketing, tecnologia da informação, finanças, jurídico e recursos humanos. É onde se concentram decisões de planejamento e de suporte às demais frentes de negócio.
- Campo (engenharia e operações): engloba profissionais responsáveis pela infraestrutura de rede, manutenção técnica e expansão de cobertura, incluindo a implementação do 5G e da fibra óptica. Essa vertical garante a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados.
- Lojas físicas: formam a frente de contato direto com os consumidores em todo o país, voltada à venda de produtos, suporte e relacionamento. Essas unidades traduzem a experiência da marca no ponto de venda e fortalecem a percepção de proximidade com os clientes.
- Call center e atendimento remoto: estrutura voltada ao relacionamento com clientes por canais digitais e telefônicos. Nessa vertical, destaca-se a transformação tecnológica com adoção de chatbots, inteligência artificial e atendimento humanizado, buscando eficiência e experiência positiva.

4.4 Entrevista e análise de conteúdo

Para esse trabalho, foi realizada uma entrevista com o gerente de marca empregadora da Empresa X. A entrevista foi gravada com posterior transcrição do conteúdo. Importante destacar também que, a fim de garantir a segurança dos entrevistados e evitar possíveis

consequências negativas, todas as informações pessoais e da empresa foram tratadas em sigilo. Por critérios éticos de pesquisa, não foram revelados, portanto, nomes ou informações comprometedoras, tanto da empresa quanto dos funcionários, que receberam inclusive um termo de livre consentimento e esclarecimento a respeito da finalidade e dos objetivos do trabalho. Além disso, optou-se por manter em sigilo os nomes dos projetos internos da empresa que poderiam facilitar a identificação da organização, amplamente conhecida no mercado brasileiro. Um exemplo disso foi a referência à cultura definida como “Paixão Cor da Empresa X”, uma vez que a simples menção à cor da empresa de telecomunicações já estabelece uma associação imediata com a marca pesquisada.

Segue o quadro de análise de conteúdo desta entrevista:

EIXO TEMÁTICO	CATEGORIA	UNIDADES DE SENTIDO	INFERÊNCIAS
Conceituação e Estruturação da Marca Empregadora	Definição e Importância	<p>"Employer Branding nada mais é que você conseguir entender os atributos da sua marca no quesito eh reputação, relacionamento, atração e retenção de talentos, né?"</p> <p>"Eu entendo que é uma disciplina de comunicação e marketing dedicada a um outro público alvo que não é aquele consumer, né, mas que utiliza das mesmas ferramentas e conceitos."</p> <p>"Eu gosto também de usar um termo que são promessas, né? A gente faz promessas a todo</p>	<p>A concepção de Marca Empregadora na Empresa X é a de uma disciplina estratégica e recente, que adapta ferramentas de marketing para gerenciar a reputação e a proposta de valor da empresa com autenticidade, focando no cumprimento de "promessas" para garantir a coerência entre o discurso e a experiência do colaborador. Sua estrutura organizacional reflete essa maturidade, tendo evoluído de um squad multidisciplinar para uma robusta equipe de oito pessoas, um diferencial</p>

		tempo, então a gente precisa cumprir. E o trabalho de employer brand entre nesse quesito. Como que a gente vende algo real?"	considerado um "privilégio" no mercado brasileiro e que demonstra o forte investimento da empresa no tema. Apesar dessa estrutura consolidada, a área enfrenta o desafio de legitimação e diferenciação conceitual, especialmente na dificuldade dos executivos em compreender as fronteiras entre Marca Empregadora, EVP e Cultura Organizacional. Portanto, a tendência e o maior desafio para o futuro são elevar a Marca Empregadora a um patamar ainda mais estratégico, conectando-a de forma clara aos objetivos do negócio para garantir o mesmo peso de temas já consolidados.
	Estrutura Organizacional	<p>"Na Empresa X, em 2019 tudo começou com uma provocação [...] A gente montou um squad na área de pessoas [...] com pessoas multifunções e áreas. Então tinha pessoas da área de RH, de atração de talentos, business partner, tinha pessoas de comunicação interna, de marketing, de brand."</p> <p>"hoje a gente é formado por uma equipe de oito pessoas. Eu acho que é um privilégio da Empresa X aqui quando eu olho para outras empresas de mercado que realmente não tem muitas pessoas."</p>	
	Evolução e desafios do campo	"trabalhar marca empregadora, de certa maneira é algo recente, né? [...] ainda existe um caminho de consolidação, mas eu acho que a gente	

		<p>já evoluiu bastante."</p> <p>"eu percebo que é uma dificuldade muito grande, muito forte dos executivos de outras áreas entenderem a relação de EVP, marca empregadora com cultura. Eh, mas não é a mesma coisa? [...] A nossa cultura não é o EVP?"</p> <p>"a gente precisa evoluir a conexão da marca empregadora com outros temas estratégicos da companhia. Acho que a gente precisa trabalhar essa percepção de valor dos executivos, sabe?"</p>	
<p>A Proposta de Valor ao Empregado (EVP) e suas Dimensões</p>	<p>Benefícios Funcionais e de Desenvolvimento</p>	<p>"Existe um outro produto que é o Empresa X Explore. Empresa X Explore é a plataforma da Empresa X que se conecta com tudo que tá relacionado a trilha de desenvolvimento, academias de líderes, subsídios educacionais, parcerias educacionais, treinamentos</p>	<p>A Proposta de Valor ao Empregado (EVP) da Empresa X é comunicada de forma tangível e organizada através de "produtos de experiência", uma estratégia deliberada para tornar seus pilares explícitos e acessíveis. No pilar de desenvolvimento, plataformas como "Empresa X Explore" e "Empresa X Minha Carreira" centralizam as oportunidades de crescimento e mobilidade</p>

		<p>obrigatórios."</p> <p>"Empresa X Minha Carreira é a solução que a gente encontrou para conectar mobilidade interna. Então como que a gente divulga carreira interna, quais são os regulamentos de recrutamento interno, as movimentações que acontecem."</p>	<p>interna. O bem-estar é materializado na plataforma "Empresa X Bem-estar", embora enfrente o desafio de "equalizar as experiências" em uma força de trabalho diversa e regionalizada. A abordagem para benefícios econômicos foca na transparência, utilizando workshops para educar os colaboradores sobre a estrutura de remuneração e as possibilidades de progressão. Por fim, a cultura é tratada como um pilar estratégico e prioritário, integrada a todos os</p>
	<p>Benefícios Psicológicos e Bem-Estar</p>	<p>"Existe um outro produto que é o Empresa X Bem-estar que é uma plataforma gigante que envolve oferta de cuidado de bem-estar, saúde, mente, corpo e benefícios flexíveis e os benefícios tradicionais."</p> <p>"A gente tem uma sede que fica em São Paulo, onde o administrativo é muito forte. [...] conseqüentemente, existe uma intensidade maior aqui de iniciativas [...] mas a gente busca por meio de todos os canais de comunicação que a gente tem online e</p>	<p>processos de gestão de pessoas através do programa "Paixão Cor da Empresa X", com o objetivo de torná-la uma experiência vivida no dia a dia, e não apenas um conceito abstrato.</p>

		offline, manter as experiências, né?"	
	Benefícios Econômicos	<p>"Na Empresa X a gente tem um dentro do Empresa X Minha Carreira [...] um workshop que a gente leva pras áreas [...] com muitas clareza essa questão de remuneração, cargo e salários da Empresa X."</p> <p>"A gente apresenta diretamente os salários, mostra como funciona a evolução de desde um aprendiz até um vice-presidente, toda essa graduação."</p> <p>"existe as regras de elegibilidade [...] e a gente tenta deixar o mais claro possível pros colaboradores, sabe?"</p>	
	Cultura e Propósito	<p>"a cultura é algo bem forte e tem sido prioridade da área de pessoas."</p> <p>"Temos um programa de cultura, ele se chama Paixão Cor da Empresa</p>	

		<p>X, vai ser lançado agora em agosto. Essa paixão Cor da Empresa X, ela vem com cinco paixões, que podemos dizer que são cinco norteadores."</p> <p>"E essas paixões vai nortear [...] desde a avaliação de performance, a forma que a gente recruta, as competências, habilidades que a gente quer, e conseqüentemente também como que a gente modela o modelo de liderança da Empresa X."</p>	
<p>Comunicação e Mensuração da Marca Empregadora</p>	<p>Comunicação e Atração de Talentos</p>	<p>"a gente tem alguns núcleos de atuação que um é de branding [...] um outro núcleo [...] de Awareness [...] um outro núcleo que a gente tem, que a gente chama aqui de eventos e parcerias [...] Tem uma outra que é de Inbound Recruiting [...] E tem um outro que a gente tem trabalhado também, que a gente chama aqui de Education</p>	<p>A estratégia de comunicação externa da marca empregadora da Empresa X é altamente estruturada e segmentada, operando através de "núcleos de atuação" que espelham uma operação de marketing digital, cobrindo desde a construção de marca (branding e awareness) até a nutrição de leads e atração de talentos por meio de programas educacionais (inbound e education recrui-</p>

		Recruiting."	ting). A mensuração dos resultados acompanha essa complexidade, sendo organizada em três frentes (reputação, relacionamento e atração) e utilizando indicadores como pesquisas de desejo de marca, rankings, métricas de engajamento digital e metas de recrutamento, como as de diversidade. Contudo, a principal inferência é o desafio em isolar o impacto financeiro direto (ROI) das ações de employer branding, pois os resultados são fruto de um esforço compartilhado com outras áreas. Isso gera uma cobrança constante por métricas mais objetivas e evidencia a dificuldade em atribuir o sucesso a uma única iniciativa.
	Indicadores e Desafios de Mensuração	<p>"Aqui a gente separa entre indicadores de reputação, de relacionamento e de atração."</p> <p>"Quando a gente olha para a reputação, a gente tá muito conectado com pesquisa [...] marcas mais desejadas do país [...] rankings e prêmios."</p> <p>"Em relacionamento aqui, é muito marketing, eu olho para alcance total, engajamento das redes sociais, engajamento de leads no inbound."</p> <p>"são indicadores que não necessariamente é employer branding que foi lá e mudou o ponteiro [...] é muito difícil, tá? A gente é cobrado sempre, tipo, precisa de mais objetividade financeiramente, qual é o ROI disso? E a gente tem muita dificuldade, tá?"</p>	

4.5 Discussão dos Resultados

A análise de conteúdo da entrevista com o gestor da Empresa X revela um alinhamento significativo com a literatura acadêmica sobre Marca Empregadora, ao mesmo tempo em que expõe os desafios práticos de sua implementação no contexto brasileiro. A seguir, discutem-se as inferências de cada eixo temático à luz do referencial teórico adotado neste trabalho.

4.5.1 Conceituação e Estruturação da Marca Empregadora

A percepção do gestor de que o Employer Branding é uma "disciplina de comunicação e marketing dedicada a um outro público-alvo" e que utiliza "as mesmas ferramentas e conceitos" corrobora diretamente a natureza interdisciplinar do tema, conforme apontado por Backhaus e Tikoo (2004) e Berthon et al. (2005). A ênfase na autenticidade, expressa na necessidade de "vender algo real" e cumprir "promessas", está em plena consonância com a advertência de Minchington (2010) sobre a importância da coerência entre o discurso e a prática. A estrutura organizacional descrita, que evoluiu de um squad multidisciplinar para uma equipe robusta, evidencia a transversalidade da estratégia, que, segundo Ambler e Barrow (1996), depende da integração entre áreas como RH e Marketing. O desafio mencionado sobre a dificuldade dos executivos em diferenciar EVP, cultura e marca empregadora reflete a complexidade conceitual do campo e a necessidade contínua de legitimação da área para que ela atinja um patamar ainda mais estratégico, como defendido pela literatura.

4.5.2 A Proposta de Valor ao Empregado (EVP) e suas Dimensões

A estratégia da Empresa X de organizar sua EVP em "produtos de experiência" é uma materialização prática da definição seminal de Ambler e Barrow (1996). Cada "produto" corresponde diretamente aos três pilares propostos pelos autores:

Os benefícios funcionais são tangibilizados nas plataformas "Empresa X Explore" e "Empresa X Minha Carreira", que centralizam as oportunidades de desenvolvimento e crescimento, um dos cinco valores de atratividade identificados por Berthon et al. (2005).

Os benefícios psicológicos são endereçados pela plataforma "Empresa X Bem-estar" e, de forma mais profunda, pelo programa de cultura "Paixão Cor da Empresa X". Este último busca criar um forte sentimento de pertencimento e propósito, alinhando-se à dimensão psicológica da EVP de Ambler e Barrow e ao valor social proposto por Berthon et al. (2005).

Os benefícios econômicos são trabalhados com foco na transparência, por meio de workshops sobre remuneração, o que reforça a percepção de justiça, um componente importante do valor econômico. Essa abordagem estruturada demonstra um elevado nível de maturidade na construção da EVP, que, conforme defendem Barrow e Mosley (2005), deve ser o núcleo que orienta toda a comunicação da marca empregadora.

4.5.3 Comunicação e Mensuração da Marca Empregadora

A estratégia de comunicação externa, segmentada em "núcleos de atuação" que espelham uma operação de marketing digital, evidencia a sofisticação na aplicação de conceitos de marketing à gestão de pessoas, conforme preconizado desde a origem do campo. A mensuração dos resultados em três frentes (reputação, relacionamento e atração) demonstra uma tentativa de abranger a complexidade do impacto do Employer Branding. No entanto, a principal inferência — a dificuldade em isolar o ROI financeiro das ações — é um dos desafios mais debatidos na literatura. A cobrança por "mais objetividade financeiramente" e a dificuldade em atribuir o sucesso a uma única iniciativa refletem a complexidade da mensuração em um campo onde os resultados são, por natureza, multifatoriais e de longo prazo. Essa dificuldade está alinhada com as discussões de Moroko e Uncles (2008), que enfatizam que a efetividade do EB depende de fatores interligados, como a clareza da diferenciação em relação a concorrência e a consistência entre o que é comunicado e o que é entregue aos colaboradores no cotidiano de trabalho, cujo impacto isolado é de difícil mensuração, em especial em organizações com alto grau de complexidade.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de *employer branding* da empresa X, buscando compreender seus efeitos sobre a atração e retenção de talentos. Para isso, adotou-se um estudo de caso que permitiu observar em profundidade as ações desenvolvidas e a percepção dos gestores responsáveis.

Os resultados mostraram que a empresa X já possui iniciativas estruturadas de marca empregadora, com destaque para a valorização da comunicação interna e de programas estratégicos voltados ao desenvolvimento de carreira. Observou-se que essas ações contribuem para a consolidação de uma cultura organizacional pautada pela “paixão cor da empresa X” e pelos norteadores culturais da companhia, os quais se refletem no engajamento dos colaboradores e na projeção externa da marca.

O estudo também identificou pontos fortes, como a clareza do posicionamento cultural e a consistência das ações voltadas à experiência do colaborador. Entretanto, foram verificadas limitações na mensuração de resultados, uma vez que a empresa ainda não dispõe de indicadores específicos que permitam avaliar de maneira objetiva o impacto direto das estratégias de *employer branding* sobre retenção, atração e produtividade.

O estudo apresenta limitações que merecem ser destacadas. A principal limitação deste trabalho reside no fato de ter sido realizado com apenas uma empresa, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a análise concentrou-se na visão dos gestores, não incorporando diretamente a percepção dos colaboradores.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a investigação para um conjunto mais diverso de empresas, de diferentes portes e setores, bem como incluir metodologias que considerem a perspectiva dos empregados, de modo a enriquecer a compreensão da efetividade das ações de *employer branding*. Sugere-se, ainda, a criação e aplicação de métricas quantitativas que permitam acompanhar de forma mais precisa a relação entre as práticas de marca empregadora e os indicadores de desempenho organizacional.

Em síntese, o estudo de caso com a empresa X confirma a relevância do *employer branding* como instrumento de fortalecimento da cultura organizacional e de apoio à gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de avanços na mensuração de seus resultados e na ampliação das perspectivas de análise.

REFERÊNCIAS

AIHR. Employee Value Proposition (EVP): All You Need to Know in 2024. *AIHR Digital*, 2024. Disponível em: <https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. *Journal of Brand Management*, London, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

AOKI, Naomi; BROWN, Steven. *Employer branding na prática*. Londres: HarperCollins Business, 2018.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, v. 9, n. 4/5, p. 501-517, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235310489>. Acesso em: 17 set. 2024.

BALMER, John M. T. Corporate brand and the-five-virtues of good corporate branding. *Journal of General Management*, v. 32, n. 1, p. 1-18, 2006.

BARROW, Simon; MOSLEY, Richard. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: Wiley, 2005.

BERTHON, Pierre; EWING, Michael; HAH, Li Lian. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.

CLAVERY, S. *Isso é employer branding?!*. São Paulo: Editora Leader, 2020.

GREAT PLACE TO WORK. *Tendências de Gestão de Pessoas 2025*. GPTW, 2024. Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/relatorio-tendencias-gestao-de-pessoas-atualizado>. Acesso em: 20 jul. 2025.

GUPY. *Employer Branding: o guia completo para fortalecer sua marca empregadora*. Gupy, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>. Acesso em: 20 ago. 2025.

KAMAKURA, Wagner. A volta ao escritório e as novas expectativas dos profissionais. *VO-CÊ RH*, 15 fev. 2024. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/wagner-kamakura/a-volta-ao-escritorio-e-as-novas-expectativas-dos-profissionais/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

MARTINS, Scarlet de Fátima. *Employer branding: um estudo comparativo quanto às práticas adotadas por empresas brasileiras*. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

MINCHINGTON, Brett. *Your employer brand: attract, engage, retain*. Adelaide: Collective Learning Australia, 2006.

MOROKO, Lara; UNCLES, Mark D. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, v. 16, n. 3, p. 160-175, 2008.

NASCIMENTO, Ana Cristina S. *A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações*. 2013. Dissertação (Mestrado em Marketing e Comunicação) — Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, 2013.

RENHA, Luiz Paulo Pradal. *Employer branding para atrair e reter talentos no Brasil*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

STOCKER, Fabrício; CORREA, Amanda Setin; SOUZA, Isabella Preto Dias de; BATISTA, Sarah Alves. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>. Acesso em: 17 set. 2024.

WALLJOBS. *Censo do RH 2024*. WallJobs, 2024. Disponível em: <https://conteudo.walljobs.com.br/censo-do-rh>. Acesso em: 15 jul. 2025.

ANEXO A - Roteiro de Entrevista

Objetivo: Mapear e analisar as estratégias de Marca Empregadora de uma grande empresa no Brasil, com base na definição de Ambler & Barrow (1996).

Entrevistado(a): Gestor(a) da área de Employer Branding.

Bloco 1: Contextualização e Visão Estratégica (10 min)

- 1) Apresentação e Consentimento. Introdução do pesquisador, objetivo do estudo, garantia de confidencialidade e solicitação de permissão para gravação.
- 2) Para começar, poderia me contar como a [Nome da Empresa] define "Marca Empregadora" e qual a importância deste tema para a estratégia geral do negócio hoje?
- 3) Quem são os principais responsáveis pela estratégia de Marca Empregadora aqui? Como funciona a colaboração entre áreas como RH e Marketing?

Bloco 2: A Construção da Promessa – O Pacote de Benefícios (20 min)

- 1) A base do conceito de Marca Empregadora é a promessa que se faz ao colaborador. Gostaria de entender como vocês constroem essa promessa, explorando três tipos de benefícios.
- 2) Benefícios Funcionais (Desenvolvimento e Desafio)
Como a empresa promove oportunidades de desenvolvimento e crescimento de carreira? Quais são as iniciativas mais valorizadas pelos colaboradores? De que forma a empresa busca garantir que o trabalho seja desafiador, interessante e permita que os talentos apliquem suas habilidades?
- 3) Benefícios Econômicos (Recompensa e Reconhecimento Financeiro)
Como a [Nome da Empresa] define sua estratégia de remuneração e benefícios para ser competitiva no mercado? Além do salário, quais recompensas ou benefícios financeiros são considerados diferenciais importantes da sua proposta de valor?
- 4) Benefícios Psicológicos (Cultura, Propósito e Bem-Estar)
Como a cultura da [Nome da Empresa] é traduzida em práticas do dia a dia? Quais são

os elementos da sua cultura que mais contribuem para um sentimento de pertencimento?

De que maneira a empresa comunica seu propósito e busca conectar os colaboradores a _____ ele?

Quais são as principais iniciativas voltadas para o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores? Como isso se conecta à sua marca empregadora?

Bloco 3: A Comunicação da Marca Empregadora (10 min)

- 1) Depois de definir essa promessa, como vocês a comunicam para o mercado de talentos? Quais são os canais e mensagens mais eficazes?
- 2) E internamente, como vocês reforçam essa proposta de valor para os colaboradores que já estão na empresa?
- 3) Como a [Nome da Empresa] garante que a comunicação externa é autêntica e reflete a realidade vivida internamente?

Bloco 4: Métricas, Desafios e Contexto Brasileiro (15 min)

- 1) Como vocês medem o sucesso da sua estratégia de Marca Empregadora? Quais são os principais indicadores (KPIs) que acompanham?
- 2) Pensando no cenário atual, quais são os maiores desafios para atrair e reter talentos no Brasil, considerando as mudanças tecnológicas, o pós-pandemia e as novas gerações?
- 3) A estratégia de Marca Empregadora da [Nome da Empresa] precisou de adaptações específicas para o contexto cultural ou de mercado do Brasil?

Bloco 5: Encerramento e Visão de Futuro (5 min)

- 1) Na sua visão, qual é a principal tendência para a Marca Empregadora nos próximos anos?
- 2) Há algo que você considere crucial sobre a Marca Empregadora na [Nome da Empresa] que não abordamos?